

# 英国企業の包括的改革と日本の経営

安 井 恒 則

## 目 次

はじめに

- 1 英国企業における生産・雇用慣行の改革
    - (1) 7事例にみる諸慣行改革の全般的動向
    - (2) フレキシビリティとチームワーキング
    - (3) 訓練・職務等級数削減・勤務条件の均一化
  - 2 英国労働組合と日本の諸慣行
    - (1) 7事例にみる労働組合面の改革
    - (2) シングルユニオン協定による改革と日本の諸慣行
    - (3) 日本の諸慣行をめぐる英国労働組合の対応
- むすび

## はじめに

日本の経営とは何かの解明を緊急の課題とすると同時にこの課題達成に重要な契機を与える二つの事情が進展しつつある。

まず第一には、1991年以降の不況によるリストラや雇用調整の進展が日本の経営の諸要素に異なる作用を及ぼすことで、そもそも日本の経営の特質とは何か、の再検討の必要を提起しているという点である。すなわち、90年代の深刻な不況過程で、大企業の経営者側から日本の経営改革の必要が強調され現に変質しつつあるのは、いわゆる三本柱のうちもっぱら終身雇用制と年功序列制であって企業別組合の在り方が問われているわけではない<sup>1)</sup>。企業別組合が他の二つの柱とは同じ日本の経営の土台と言っても異なる意味と性格を持つことを改めて提起したと言える。しかも日本の経営を広く日本のとりわけ製造大企業で独自の発展を遂げた生産・労

働・管理面での諸手法や慣行と理解した場合、多能工やQCサークル、JITやTQC、下請一系列制度などのような製造・作業面での日本企業の特質も、90年代不況の中で競争力の維持強化のためにより強化が目指される事はあるけれども、終身雇用制や年功序列制のようにその崩壊や変質が強調されることはない。同じ日本の経営を構成する諸要素といってもそれぞれの意味、役割や相互の関連について問い直されなければならない、ということである。

日本の経営の解明を経営経済学の緊急の課題として迫るもう一つの事情は、1980年代以降、日本の経営が国際的な注目を浴び欧米企業においてもその競争力強化を目指す改革のために日本企業で発達した諸慣行を適用するという歴史的に新しい事態が生じているということである。日本とは異なる諸慣行をもつ企業経営への日本の手法の導入過程を日本企業での形成・確立過程と比較対照することができれば日本の経営の特質解明に大きな意味を持つ。

本稿は、以上二つの事情のうち特に後者に注目し、日本企業で発達した諸慣行の英国企業への導入を意図した諸改革を考察することで日本の経営の理解を深めようとするものである。

## 1 英国企業における生産・雇用慣行の改革

英国企業への日本の手法の適用は、欧米ではクオリティ・サークルと呼ばれるQCサークル活動の導入として始まった。1970年代以降のことである。日本企業では高度経済成長期におけ

る作業・管理面の諸変革過程を総括する一つの到達点として登場したが、英国企業では反対にその後の諸改革の始まりを告げる出発点としてその導入が試みられた。たとえば次のように指摘されている。

「1970年代末の英国における本国および外国製造企業へのクオリティ・サークルの適用は、日本の生産方法の模倣を試みる多くの企業が経験したプロセスの一般に最初と見なされる。」<sup>2)</sup>

英国企業におけるクオリティ・サークルの導入及び普及状況や日本企業のQCサークル活動との内容面の対比については別に言及する機会があったのでここでは繰り返さない<sup>3)</sup>。ただし次の一点のみ指適しておきたい。すなわち、一般に1980年代後半期以降、英国企業で次第に進展する作業・管理面での諸改革はクオリティ・サークルの導入や普及の困難を経験し、クオリティ・サークルそのものよりもむしろその適用の条件や前提の確立の方に注目の焦点が移った結果という一面をもっている、という点である。

### (1) 7事例にみる諸慣行改革の全般的動向

ここで取り上げるのは、英国企業における労使関係に関する最新の動向を紹介し、その特徴の分析を使命とするもっとも基準的文献であるIRR誌(月2回発行)に1988年以降掲載された7社の事例である。7社とは、①Borg Warner(自動車トランスミッション工場, 南ウエルズ, No. 418 - 1988年6月)<sup>4)</sup>, ②Metal Box社(一般包装事業部, Swindonのプラスチックコンテナ工場をふくむ, No. 424 - 1988年9月)<sup>5)</sup>, ③British Gypsum社(プラスターボード製造会社, No. 446 - 1989年8月)<sup>6)</sup>, ④Rolls-Royce社(自動車製造会社, Crewe事業所, No. 505 - 1992年2月)<sup>7)</sup>, ⑤Rover Group社(自動車製造会社, No. 514 - 1992年6月)<sup>8)</sup>, ⑥Swan Hunter社(造船会社, No. 547 - 1993年11月)<sup>9)</sup>, ⑦Leyland Trucks社(トラック製造会社, No. 554 - 1994年2月)<sup>10)</sup>の各社である。これらの事例にみる改革は、もちろん画一的で

はなく、各社の属する産業部門の独自な環境や各社の歴史の特徴などにより、それぞれ異なる内容をふくんでいるが、重要な点で多くの共通性をもつ。まず、もっとも基本的な共通点は、7社の包括的改革案がいずれも労働組合に提案され、交渉のあと、多かれ少なかれ修正を経て合意のうえに実施されたという点である。しかも、7社とも労働組合の数はもっとも少ない①Borg Warnerと⑦Leyland Trucksで3組合、④Rolls-Royceは6組合、⑥Swan Hunterでは7組合におよぶ。この複数組合であることと、改革の内容がこれまでになく抜本的かつ包括的であることによって、交渉に長期間を要した。

たとえば、③British Gypsumでは、1988年2月に組合に提案されてから3つの交渉段階を経ており、このうち第2段階はとくに長くて15ヵ月を要し、⑤Roverが組合に提案したのは1991年9月で、実施は92年以降、段階的におこなわれた。②Metal Boxでは6ヵ月、④Rolls-Royceでも「3ヵ月に及ぶ骨の折れる交渉」(④, p. 11)がおこなわれた。しかも、交渉内容によって全国レベル、会社レベル、事業部レベルから、事業部共通さらには工場や職場での交渉と、多岐にわたることがある。そこで、②Metal Boxのように、包括的改革について「より直接的な目的の1つは、歴史的な理由により極めて複雑化してきた交渉構造の合理化であった」(②, p. 8)と位置づけられるケースも生じる。しかし、交渉構造の単純化はこの例にかぎらず、それ自体が諸事例にみる包括的改革の共通の1特徴であって、しかも日本企業の場合ともっとも対照的な点ともいえるので、2の(1)で独自に取り上げる。

包括的改革の内容を成す個々の特徴については、次項以降でおこなう。ここでは、それに先立って、改革全体を各経営者がいかに位置づけたかという面から概観しておきたい。①Borg Warner, ②Metal Box, ③British Gypsum, ④Rolls-Royceで共通して強調されているのは、今回の改革が“グリーンフィールドサイト”(新設製造所)でのみ可能と思われるような諸

慣行を“ブラウンフィールドサイト”（既設製造所）に適用するという考え方のもとに実施されたという点である<sup>11)</sup>。

この点をもっとも明確に表明しているのは④ Rolls-Royce の例で、管理者チームの作成した「変化のための計画」の出発点となる発想について、“もし、われわれがグリーンフィールドサイトを得たならば——歴史を忘れゼロから出発したと想定せよ——事業はいかなるものであろうか？”（人事部長の発言）と問い、「その結果、当チームは“ブラウンフィールドサイト”にグリーンフィールドサイトの作業慣行と条件の設定を求めた—労働のフレキシビリティのすべてを一気に」（④，p. 12）と紹介している。このような意味を込めて、Rolls-Royce は最終提案文書のタイトルを“Green Book”と名づけた<sup>12)</sup>。さらに、③ British Gypsum と⑤ Rover は、この時の改革が従来とは異なる包括的なものであるという意味を込めて、協定をとくに“New Deal”と呼んでいる。

また、⑤ Rover と⑦ Leyland Trucks は、包括的改革を日本型生産の別称でもあるリーン生産あるいはリーン企業を実現する方法と位置づけている。Rover のばあい、「“The New Deal”協定は、リーン生産の実現を確実にするために労使関係と作業慣行を変更する試みの頂点とみなされる」（⑤，p. 12）と指摘され、Leyland Trucks でも、1993年11月の再建にともなう人的資源戦略や作業慣行の変革について、「1989年以来、Leyland 組立工場は“リーン生産”という日本的なコンセプトを適用してきたが、これは Leyland Trucks によって今や“リーン企業”と呼ぶものへと発展させられた」（⑦，p. 14）と表現されている。

ただし、7 事例のうち⑥ Swan Hunter だけは事情が異なり、フレキシビリティ増大を主とした改革はすでに1980年以来のことで、とりわけ民営化された84年の協定以来2年ごとの協定改定によって漸次的に進められてきたもので、92年の協定では「現状に何の変化ももたらされなかった」（⑥，p. 10）といわれるように、先

立つ90年協定の時点で他の6事例に相当する改革を成し遂げていた。もちろん、他の6事例でも包括的改革が80年代末以降に突然実現したのではなく、多かれ少なかれ、それ以前からの独自の経過をもっており、その延長線上で実現したという性格をもっている。

もう1点指摘しておきたいのは、改革が抜本的な性格を帯びるのは、改革の直接的な契機である企業間競争の激しさ、不況や企業危機の深刻さの反映であるという点である。① Borg Warner の改革は「600人ほどの失業を生みかねない南ウエールズ Kenfig の自動車トランスミッション工場閉鎖を防ぐ土壇場での試み」

（①，p. 11）の延長であり、③ British Gypsum については、「最近まで当社はプラスターボード産業で完全な独占を成しており、そのため作業慣行の急激な再構築追求への競争圧力からは大部分免れていた。しかし、他の会社が当社より安い製造価格でこの市場へ参入を始めた」（③，p. 11）という事情を背景としていた。④ Rolls-Royce でも、改革推進の理由として1991年の自動車市場における「不況の深刻化」

（④，p. 12）をあげ、対前年比（9月）で新車販売17%減、自動車生産11%減、当社だけを見ると販売が対前年ではほぼ半減という事態の厳しさを指摘している。⑤ Rover の改革の背景にも「近年、ローバーグループはその他のほとんどの西欧自動車会社と同様に、日本の“リーン生産”方式からの激しい競争に直面している」

（⑤，p. 12）という認識が示されている。⑥ Swan Hunter は独自の経過をもつ。ここでは、10年以上の改革にもかかわらず、1993年5月に管財人の管理下に入り、組合自体が未来の買収人に向けて「この会社はフレキシブルな作業慣行を採用しており“労使関係変革の先頭”に立ってきた」（⑥，p. 7）とアピールしなければならなくなるほど、深刻な事態を抱えてきた。⑦ Leyland Trucks も、前身の Leyland BAF が管財人管理下に入り、そのトラック部門の経営権買収により設立されたもので、「そのまさに生き残り」（⑦，p. 13）は人的資源戦略や作業慣

行の変革にかかっているとまで明言している。

7事例のうち、② Metal Box における改革だけは他と異なり、約1400万ポンドの投資により新工場を既存工場に隣接して開設し、生産高を3倍化する決定を直接の契機としている (cf., ②, p. 8)。I R R R 誌の記事からは、これ以上詳しい事情はわからないが、ここ以外はきわめて深刻な経済危機を直接の契機としており、改革に企業の生き残りをかけている。こうした背景となる企業存続の危機が改革内容の多様さに統一的性格を与えており、最初に検討すべき改革部分が何かをも示唆している。次項以下でみるように、7事例にほぼ共通な改革内容を、相対的に異なる3つの部分にわけることができる。

まず第1には、生産面の諸慣行なかでも作業慣行の改革で、作業者のフレキシビリティとチームワーキングを中心としている。この作業慣行改革の条件となる訓練、職務種類や職務等級数の削減および雇用条件の均一化などの実施が、第2の部分である。3番目の領域は、労働組合関係面の改革およびマネジメント・労働者間のコミュニケーション強化の諸施策である。もちろん、改革の内容はさらにはるかに多岐にわたるが、全体的特徴とのかかわりで相互の関連に注目して共通する主要要素を分類すると、ほぼ以上のとおりである。第3の部分は、節をあらためて検討する。

## (2) フレキシビリティとチームワーキング

すでにみたように、7事例にみる包括的改革は、従来の諸慣行や制度がコストや品質面での国際化した企業間競争の厳しさに対応できていない、という認識を出発点としているため、改革内容のうち最初に指摘すべき中心部分は生産面なかでもコストや品質に直接影響する作業慣行を変革しようとする試みである。

「……会社が確信したのは、現在の作業慣行がその生産性の限界に達していたこと、そしてより急激な方法が今や必要とされてお

り、新しい協定はその推進を目指したものであるということである」(⑤, p. 13)。

「(コンピュータとジャストインタイム方式に基づいた組立工程を説明したのち) Leyland Trucks の生き残りと成功は上述の生産システムの下でできる限り効率的にトラックを製造するように設計された人的資源戦略と作業慣行とに依拠していると、当社は信じる」(⑦, p. 14)。

「……Rolls-Royce はすでに新技術に相当な投資を行っていたしこのようなコンピュータ化された設備をもっとも効率的に利用することに熱心であった。当社はまた近い将来新しい領域の自動車生産を開始するねらいをもつ情勢にあった。加えて、当社はこの産業を特徴づける需要に応じての循環的変動に対してより大きなフレキシビリティで応えることができるようにする製造作業を開発したかった」(④, p. 12)。

作業慣行の改革のなかでも、職務フレキシビリティの実現は、他に比べ競争上の要請にもっとも直接的に応えるもので、すべての事例に共通している。Metal Box の事例を紹介した次の指摘は、この点をもっとも要領よくまとめている。

「完全にフレキシブルな労働者の創造は長い間多くの経営者の目標となってきたし、数多くの長期間協定は多かれ少なかれこの点についての条項を特徴としてきた。Metal Box ではその競争相手がもし“ゼロから出発する”機会をもつとすると一体何をなすであろうかを考えた。確認された中心的目的の1つは職務等級を越えたすべてのレベルにおける従業員の完全なフレキシビリティとモビリティであった」(②, p. 9)。

何にたいしてフレキシブルかは、British Gypsum における例がもっとも明瞭で、ここで労働組合と合意した必要の第1にあげているのが、「利用可能な生産能力の最も効果的な使用と当社製品に対する市場のニーズの変化に迅速かつフレキシブルに対応すること」(③, p. 10)

である。完全なフレキシビリティとモビリティとは何かについては、Rolls-Royce についての次の指摘が具体的である。

「人的能力と資源の最大限利用を確実にするために、従業員はその能力の範囲内で Crewe 事業所のどこでも、必要とされる時にはいかなる仕事をも引き受けることになる」(④, p. 14)。

「会社はフレキシビリティと人的能力の利用を最大限とするために積極的に労働者の技能を拡大するであろう。労働組合の影響領域あるいは職種に基づく制限はなくなるであろう。従業員は彼ら自身の個人的な力によってのみ制限されているいかなる／すべての既存の職種を含めてどのような作業についても訓練を受けまた担当を引き受ける事になろう」(同上)。

これらの動きが、マネジメントと労働組合との従来の関係の変革をせまる点については、次節で扱う。その他、フレキシビリティやモビリティと直接にかかわる改革や、新たな試みを大きく3つにわけることができる。まず第1に、作業者に従来とは異なる職務や職種の担当が要請されるのだから、訓練や再訓練が欠かせない。第2に、作業者の担当職務の固定を前提に成り立っていた従来の職務分類や職務等級の見直しが避けられない。第3に、細部のフレキシビリティを日常的かつ頻繁に可能とするため、異なる職種の作業者の小集団を作業編成の基本単位とするチームワーキング方式への移行が必要となる。第1と第2の点は次項でみる。ここでは、フレキシビリティにもっとも関わりの深いチームワーキング方式の導入状況や、その内容について概観しておきたい。

① Borg Warner では、自律的作業グループ (Autonomous Work Groups = AWGs) と呼ばれるチームが設立された。その特徴は、つぎのように説明されている。「AWGsは直接的な作業従業員と保全部門の従業員を包括している。AWGsの真髄は監督者の参画なしでのチーム作業を可能としていることで、グループのメン

バーは他のメンバーに支援やアドバイスを依頼する。現在15のAWGsが原材料計画から品質検査までの生産過程における日常的な責任を持ち、これにより監督者の伝統的な役割を完全に迂回する」(①, p. 12)。

② Metal Box で導入されたチームワーキングは、つぎのような内容をもつ。「チームは30人ほどの従業員グループからなり、デマケーションの制約なしで作業する電気工、活版職工およびエンジニアを含む。チームは機械作業の仕上げ、コンピュータ制御された注入型作り工程や生産全般の流れのモニター利用による監視および故障、製品変更や欠勤時のカバーのような課業に責任を持つ」(②, p. 10)。

③ British Gypsum における新協定でも、「完全なフレキシビリティとチームワーキングへの移行」は中心的内容の1つとされているが、熟練工グループを完全に工程チームへ統合する協定は当社の希望にとどまっている (cf., ③, p. 10, 13)。

④ Rolls-Royce でも、新協定の1つの特徴となる「チームリーダーに指導される職場のチーム」について、つぎのように規定している。「それぞれのチームの中で、メンバーは完全に柔軟性を持ち工程 (組立、機械加工、塗装など)、保全、品質/検査、清掃、作業記録や報告を含めてその部門で行われるすべての活動に責任を持つことになる」(④, p. 13)。また、つぎのようにも表現される。「この改善された労働の柔軟性の基礎を築くために、ある変革が組織構造に必要とされると当社は考えた。そこで協約は生産過程のすべての段階から引き寄せられる8人から12人までで構成された職場チームの設立を規定している。可能な限りチームは自給自足のチームのすべてのメンバーの支援を受けた熟練のプールを基礎に最初から最後まで完全な課業に責任を持つ」(④, p. 14)。

⑤ Rover におけるチームワーキングの導入は、総合的品質改善プログラムが決定された1987年とほぼ同じ時期とされ、その意義は「チームワーキングは個人が成し得ないことを成し遂

げるし、技能の最善の活用を可能とし、しかも仕事をより楽しくできる」(⑤, p. 12)という点であった。チームとチームリーダーについては、つぎの説明がなされる。「フォアマン／シニアフォアマンの役割が取り除かれ、ついで基礎集団 (cells) が発足した。それはそれぞれチームリーダーに報告する40～50人の従業員からなる2つのチームを典型的には備えていた。最初、チームリーダーはラインで働く時間給労働者であった」(同上)。チームワーキングの強化は“New Deal”でも1つの中心柱で、「基礎集団は未だ“プロセス”中心であったとして新しい“顧客中心”のチーム構造が最近導入され、40ないし50人のチームがより小さな典型的には15人のチームへと分割されることになった」(同上)と紹介されている。チームの機能については、「チームは品質、日常的な保全や整理・整頓、工場・事務室のレイアウトや備品決定への参画、工程改善、コスト削減、道具や資材の管理、作業配置、ジョブローテーションや相互訓練に責任を持つ」(⑤, p. 15)とさきわめて幅広い。

⑥ Swan Hunter は、チームを1986年協定で「混合作業グループ」として導入した。88年協定は、このチームのもとで「従業員が妨げのないフレキシビリティと互換性を受け入れる」よう、つぎのように規定している。「各従業員は監督者の指揮の下にチームの中で働き、もしその従業員が割り当てられた課業を実施する能力をもつと監督者が確信するならば、必要な道具を用いて割り当てられたいかなる課業をも実施することになろう」(⑥, p. 9)。また、この協定でチームリーダーのポストが設けられ、150名が熟練工の中から任命された。

⑦ Leyland Trucks におけるチームワーキングの導入は、当社の前身である Leyland 組立工場が「リーン生産」という日本のコンセプトを適用した」(⑦, p. 15) 1989年のことで、それ以降徐々に発展しており、92年には、「今では事実上職場における全従業員がチームのメンバーである」(⑦, p. 15)とされる。当社では、チームは基幹工 (key operatives) によって指

導され、これは一般にいわゆるチームリーダーの役割をはたすが、その地位にたいする特別の手当てはない点で例外的という。基幹工の責任には「チーム会合の指導 (例えば継続的改善会合の)、マネジメントからチームへの情報連絡、チームからマネジメントへの意見のフィードバック、他の基幹工との連絡そしてチームメンバーに対する訓練の調整」(同上)が含まれる。

事例ごとに内容や強調点は多少とも異なるが、特徴的な強調点としてつぎの3点をあげることができる。第1には、Rolls-Royce の事例にもっとも典型的にみられるように、直接的生産過程から分化し直接作業者とは別な部類の労働者に割り当てられていた保全、品質検査、清掃、作業記録や報告などの機能がチーム単位で結合されており、各チーム自身が「可能な限り自給自足的」(Rolls-Royce) 性格をもつということで、Borg Warner のような「自律的作業グループ」と呼ばれる自律性の強いチームも登場している。

第2には、このような異職種労働者の結集を土台に、メンバー間の柔軟性、互換性あるいは可動性を生み出し、故障や製品変更への対応さらには欠勤者のカバーなどをより迅速に実施し、英国企業の職場に伝統的な職務区分を厳格化し固定化するデマケーションを除去しようとしている点である。

第3に、チームとチームリーダーの登場により従来の監督者の機能・役割は大きく変化した。変化の内容と程度はさまざまであるが、チームリーダーは従来のフォアマンや監督者とは異なるポストで、たとえば、「ラインで働く時間給労働者」(Rover) や「熟練労働者」(Swan Hunter) から選ばれる。詳細は不明であるが、多くは監督者層の参画なしでチームは機能するため、フォアマンや監督者の従来の機能が大きく限定されたことは明らかで、Rover のばあいには、フォアマン・シニアフォアマンの役割は不要となり、推進者 (生産エンジニア、品質スタッフ) となるか自主退職の道を選んだといわれる (cf., ⑤, p. 12)。Borg Warner や Rolls-

Royce でも、フォアマンと監督者は廃止されている (cf., ①, p. 11, ④, p. 11)。

チームリーダー自身が監督者的な機能の一部をはたすという意味と、マネジメントが従来の監督者層を介さないで直接にチームリーダーやメンバーを統制できるという意味がある。これら英国企業のチームリーダーは、機能的特徴という点からみると、日本では、鉄鋼企業の工長、自動車・電機企業の班長のように自ら作業をおこないながら監督的な機能をはたす点に本来の監督者層との違いがある。Rolls-Royce の事例でいわれているように、「古いフォアマンとチームリーダーとの間のもっとも著しい違いは、後者は自らの時間の80～90%を生産的課業に費やすという点にある」(④, p. 14)。日本企業では、小集団活動のリーダーを兼ねることの多い職位である。

メンバー間の多様な技能の共有という点でも、リーダーの性格からみても、これら英国企業のチームワーキングは、日本企業の小集団活動の基礎にある条件を整備する意味があると思われる。実際にも、Leyland Trucks の例では、チームごとに「継続的改善活動」が「必要なだけ—多くは週に1時間」(⑦, p. 15) 開かれる。

### (3) 訓練・職務等級数削減・勤務条件の均一化

チームワーキングの導入は、上のような作業慣行面の変革をとまなっているが、さらにメンバー間のフレキシビリティを確実にするため教育訓練が不可欠になるし、メンバー間でのデマケーションの除去や技能の平準化により従来の職業分類や職務等級制の見直しが避けられなくなる。まず、教育訓練についてみる。

7社の事例のいずれにおいても、教育訓練はフレキシビリティ実現の基本条件として重要性においてフレキシビリティと同等に強調されている。もっとも典型的かつ最新の事例である Leyland Trucks のケースを中心に、若干の特徴的な諸点について概観したい。包括的改革全体における位置やフレキシビリティとの関係

は、つぎの簡潔な指摘のなかによく表明されている。

「Leyland Trucks における従業員およびマネジメントの訓練はそのリーン企業文化全体を下から支えている。実際のところ、労働組合との労働フレキシビリティ協定の基礎にある理解は、従業員自身がある職務について訓練されている場合にのみ彼らはその職務を引き受けるよう要請されるであろうという理解に基礎を置いている」(⑦, p. 16)。

訓練なくしてフレキシビリティはありえないということであるが、訓練内容については大きな特徴がある。「もちろん技術訓練は必要である。しかし、会社の事業にとって同じく重要なのは、新しい作業慣行や品質改善のような生産の非技術的側面についての訓練である」(同上)。非技術的な訓練の例としては「チームビルディング、チームダイナミックス、品質意識そして問題解決手法」(同上) があげられている。Borg Warner でも、重点となったエンジニアリング技術の訓練のほかに、「事業概況理解」訓練—消費者のニーズに合わせることの重要性を強調—およびグループワーキングの導入を促すための対人関係技能の訓練」(①, p. 14) にたいしても時間が割かれた。Swan Hunter の例でも、6名ずつの労働組合代表とマネジメント代表からなる訓練計画作成のための小委員会（議長は人的資源部長）での議論の結果、1991年に訓練協定が調印されたが、その4つの特徴の2番目に「コスト効果的な品質訓練であって、訓練のための訓練ではない」(⑥, p. 10) 点が強調されている。

コストや品質にたいする従業員意識の高揚およびチームワーキングによる独自の生産力の創造がめざされているのである。この点からも、英国企業のチームワーキングは小集団活動と一体化している日本企業の作業方法とは異なるにもかかわらず、それと同様な意図が込められているし、その基礎となりうることがわかる。

なお、訓練にさいしては、自社の訓練部門が中心になるが、同時に、外部の教育訓練機関が

利用される。たとえば、地方工科大学 (Borg Warner)、エンジニアリング産業訓練会議 (Borg Warner, Metal Box)、プラスチック訓練センター (Metal Box)、海洋・エンジニアリング訓練連盟 (Swan Hunter) などの例があげられている。自社内の訓練部門を充実させた例としては、Leyland Trucks が代表的である。

「Leyland Trucks における訓練の中心は今や1993年11月に始まったオープンラーニングセンターである。この新しいセンターでは、いかなる従業員も、もしそれが現在の職務に関連しておりそして訓練の必要がその従業員のマネージャーによって支持されるのであれば作業時間中に彼らの要求する訓練を受けることができる。従業員の職務に直接関連するのではなくて個々人のキャリア発展に関連した訓練のための作業時間中の作業免除はマネジメントの判断である。

休日の言語学習のような純粹に個人的な訓練は、作業時間外で従業員に利用できる。

全従業員はセンターを訪ねて、適切な訓練プログラムと訓練方法とを割り出すために Leyland Trucks 訓練アドバイザーとともにうちとけた話し合いを持つよう熱心に勧められてきた。長い間勉強することのなかった従業員に対しては“学習への復帰 (Return to learn)”と呼ばれる訓練パッケージも利用可能である」(⑦, p. 16)。

職務フレキシビリティの徹底とチームワーキングの実現のためには、こうした訓練強化を基本条件とするほか、労使関係の伝統的な枠組みの変更をせまるさまざまな改革が必要となる。こうした種類の諸改革を相互の関連に留意しながら、ごく簡単に概括しておきたい。

チームに異なる職務と等級に属する作業者が集められ、できるかぎりの互換性や可動性が実現するのだから、従来の職務分類や等級の数はその根拠をなくすだけではなくむしろフレキシビリティの障害となる。フレキシビリティの程度は、この職務分類や等級の数をどれ程減らせるかによって制約される。たとえば、Borg

Warner は職務区分を45から11に削減している。具体的にみると、従来の機械オペレータ、組立工、ライン検査工、給油工、据付工および雑役工の職務を統合した工程オペレータが新たに登場した (cf., ①, pp. 13-14)。職務区分を減らすのではなく、区分自体をなくし、ただ1種類への集約がめざされるが、現在はその過渡期と位置づけられる Metal Box のようなケースもある。

「長期的には当社は機械操作と生産ラインの保全に責任を持つただ1つの生産要員等級すなわち電気・機械印刷テクニシャンという等級を造り出すことを検討中である。しかし、現場における技能が広範囲なため、これは一晩では成し遂げられないと考える」(②, p. 9)。

British Gypsum でも、以前の10等級から新たに6等級制へと移行した。しかし、「元来、マネジメントは等級数をさらに削減したかったがこれは組合により抵抗された」(③, p. 13)という。Leyland Trucks でも、スタッフおよび生産要員の等級数は13から4つに削減された(⑦, p. 14)。

こうした職務区分や等級数が減少し、時間給とかマニュアルと呼ばれる労働者部類と、熟練工とかスタッフと分類される労働者部類の間で、作業の互換性が部分的にせよ実現すると、両者の間に設けられていた賃金以外のさまざまな待遇上の格差は根拠を失うし、互換性やフレキシビリティの徹底にとって現実的にも心理的にも障害以外のなにものでもなくなる。

待遇上の格差をなくす試みは、単一身分制 (single status) とか雇用条件の均一化 (harmonisation) と呼ばれる改革で、Metal Box, Rover, Swan Hunter, Leyland Trucks の4例では、包括的改革の1つの中心柱を成している。とりわけ、Leyland Trucks は包括的改革を2つのパッケージに分け、うち1つを「フレキシビリティおよび雇用条件均一化パッケージ」と特徴づけている。こうした改革の精神や内容については、Rover の「New Deal」に比較的詳し



い。

この協定は、「Rover の明日」のタイトルで、サブタイトルには「我々は会社への個人／チームの貢献度によってのみ区分される労働者を必要としている」とある。つまり、所属する組合や職種によって区別されるのではなくて、区別の基準は会社への貢献度だけである、という意味である。本文の冒頭は、その趣旨をつぎのように表明している。

「Rover は単一身分制の会社となろう。我々はすべて従業員であって、ただ一つの区別は我々のなす貢献度である。“スタッフおよび時間給”という身分間のそれ以外のすべての区別には終止符が打たれよう」(⑤, p. 15)。

雇用条件の均一化によって徹廃される主な格差とは、疾病手当制度、着用する制服、社内食堂、給与の銀行振込み、休日取得、事前告知期間の長さなどからなる。この他には、健康保険や年金制度 (Leyland Trucks) があげられている。いいかえれば、以前これらは、社内の身分によって大なり小なり異なる扱いがなされていた、ということにならない。

## 2 英国労働組合と日本の諸慣行

前節で7事例についてみてきたように、包括的改革全体のなかでは、職務フレキシビリティとその日常的な基盤でもあるチームワーキングが中心的な位置を占めている。訓練はその根本条件であるし、職務分類や等級数の大幅削減はそれらを円滑に実現するための制度的土台であり、シングルステータス・雇用条件の均一化も、やはり待遇面での不可欠の条件を成している。これら包括的改革案の5つの内容は、すべてそろってはじめてその効力を発揮できるという意味で、一体とみなすことができる。

しかし、これらはすべて、労働組合との交渉による合意の必要な基本的労働条件である。しかも、フレキシビリティ、チームワーキングや訓練は、労働者の積極的な姿勢がなければ効果を発揮しない。そこで、労働組合の合意をでき

るかぎり速やかに達成するための諸施策、および労働者の積極性と協力を得るための諸方法が、包括的改革の構成部分として導入されている。このうち、労働組合による合意は、包括的改革の前述の5つの内容を実現するために通らなければならない関門というだけでなく、マネジメントと労働組合との伝統的な関係の改革を条件としてせまる意味をもっている。

そのうえ、この改革の特徴がシングルユニオンやノーストライキ協定への方向性であって、その大きな契機をつくったのが英国に進出した日本企業であったため、こうした方向の是非をめぐってTUC (英国労働組合会議) 内部での路線対立が、日本的諸慣行の評価をめぐるとして現われた。1991年と93年のTUC全国大会で、日本的諸慣行についての相反する動議が提出され、いずれも賛成・反対の論戦ののち可決されるという事態が生じた。

この論戦のなかには、7事例の1つであるRoverの改革への言及もあり、包括的改革により直接影響を受ける労働者・労働組合の姿勢をみるばあい、大きな示唆を与えてくれる。この点に移る前に、7社の改革のうち労働組合関係の内容をごく簡単にみておきたい。

### (1) 7事例にみる労働組合面の改革

② Metal Box の4カ年協定にふくまれている賃金以外の5つの改革の第1にあげられているのが、マネジメントと4つの組合との間に設けられた2つの合同委員会で、どちらも4つの組合からの代表と4名のマネジメント代表で構成される。うち1つはコミュニケーションと協議が目的で、他は合同交渉委員会で労働諸条件をふくむ協定の改定を交渉する役割をもつ。後者は實際上、いわゆるシングルテーブル交渉の場と思われる。注目すべきは、「交渉中は合法的争議行為は行わず、非合法争議はいかなる時も行わないことが合意されている」ことで、争議行為を狭く限定していることがわかる。なお、協定案の作成者である人事部長 Frank Lyttle

は、この協定を“シングルユニオン主義やノンユニオン主義の代替物”と描写している。既存の4つの組合を承認しながら、シングルユニオンやノンユニオンと同じ効果や効率をもたらすということである (cf., ②, pp. 8-9)。

④ Rolls-Royce で作成された「新しい承認および紛争手続き」は、当社の「製造戦略にとって決定的に重要」とされ、紛争時の手続きは以前の5週間から3週間に短縮された。新しい手続協約の冒頭で、「マネジメントと組合は、発生する問題の多くは従業員とその直接のマネージャーとの間で決着づけられるべきであることに合意する」とし、このようなインフォーマルな解決がとげられないばあい3つの段階の手続きが用意される。この手続きが尽きたばあい、会社は変更実施を5日前に予告する。新しい手続協約は、労働組合が争議行為に入るための条件としてつぎの3点をあげる。

すなわち、①「手続きがすべて尽きた」、②「変更実行により影響を受ける者の完全な秘密投票が実施された」、③「投票結果や予定の争議行為について5労働日の予告が会社に与えられた」の3点である。しかし、実際には、協定文書である“Green Book”内の事項と矛盾するような論争点など、そもそも提起されえないことになっているという。また、手続きが完結するまでの現状維持を規定した以前の条項は除去され、「新しい取り決めの下では従業員は論争点が議論されている間は作業慣行の変更を受け入れることが要求されることになる」という。大きな変化である (cf., ④, p. 15)。

⑤ Rover の協定でも、「労働組合とマネジメントは、非合法的行動により従業員が自らの作業場を明け渡すことになってしまうような状況はないことを合意する」と、まず強調される。苦情への対処は以下のような手順を経る。「もし従業員が受け入れ難いと考える作業事態があるならば、彼らは自らの作業場に残りその事態解決のための議論を開始することが認められ支給の方は継続される。すべての当事者——労働組合、マネジメントおよび従業員——は問題点

が議論されている間、“品質生産”を維持するため最善を尽くす」。苦情や紛争は、会社・組合間の手続協定により解決がはかれるが、「この方法で解決されない苦情あるいは紛争という考えられない事態の場合には、もし両者が合意すれば仲裁に委ねられ、その結論は両者を拘束する」、いわゆる拘束的仲裁制度である。

なお、この協定以前には、スタッフと時間給従業員についてそれぞれ合同交渉委員会があったが、新協定により単一の合同交渉委員会によるシングルテーブル交渉が成立した (cf., ⑤, pp. 13-14)。

⑥ Swan Hunter で、実際上のノーストライキ協定が実施されたのは1986年が最初である。つぎのように紹介されている。「新 Swan Hunter のマネジメントは暗黙の“ノーストライキ”協定の導入を望んでいたが、組合はその提案を拒否した。しかし、1986/87年（そしてそれ以降のすべての）協定はすべての合法的争議行為をまさに禁じており、それは……実際のところいわゆる“ノーストライキ”協定を他の協定から区別する特徴である。1986/87年の両協定は以下のように述べる。“会社と組合は1つひとつの段階の実施に専心する、そして手続が果たし尽くされるまではいずれの側からも〔進水、ドック入り、就役や試運転を〕妨げるようないかなる争議行為も行われないことになる”」(⑥, p. 8)。

さらに、最終的な合意達成に失敗が記録され、手続きが完全に尽くされる前に“冷却”期間をおくことになっている。最終段階は、マニュアルおよびスタッフ従業員のばあいは“最終局面会社会議”で、一方マネージャーと生産部門の“フォアマン”にとっては、通常ACAS（仲裁裁定委員会）の援助による拘束的仲裁である。

なお、シングルテーブル交渉については、会社側は希望しているものの、組合の方は3つの別個の協定（マニュアル労働者、技術・事務スタッフそしてマネジメントと生産部門“フォアマン”のそれぞれ別の）の維持を主張しており、実現していない。

⑦ Leyland Trucks では、3つの組合が承認されているが、完全なシングルテーブル代表制が成立している。公式の組合代表制は従業員代表委員会（E R C）を通してであって、このE R Cが会社と合意に達することができない問題が生じれば、最終段階として拘束的仲裁のための条項が手続協定のなかにあるという。

7事例のうち① Borg Warner と③ British Gypsum をのぞいて、包括的改革のなかにシングルテーブル交渉とノーストライキかそれに近い拘束的仲裁が手続協定にふくまれており、交渉の単純化と争議行為の回避を会社側が強力に実現しようとしたことがよくわかる。交渉の単純化と争議回避の一方で、労働組合を介さず労働者との直接のさまざまなコミュニケーションによって会社の実績や日常的な課題を周知徹底する諸施策の実施が、他とならんで大きな柱となっている点も、7つの事例にみる包括的改革の主な特徴の1つとなっている。

Rolls-Royce と Rover の事例では、コミュニケーション施策について以前から実施されていたという意味か、とくに触れられていないが、他の5つの事例はすべてマネジメントと従業員とのコミュニケーションを包括的改革の重要な柱と位置づけている。なかでも、Leyland Trucks の事例は、もっとも系統的というだけではなく、上述のE R Cというシングルテーブル交渉の場が同時に「コミュニケーションおよび参加戦略」のもっとも中心的な部分とされている点で特徴的である。

このE R Cは、必要に応じて会社幹部と会合するほか、少なくとも2カ月ごとに能力開発や提案を議論するため、そして変更事項を協定化するために会合し、その経過は毎週社報として出版する。同社には、その他に、業務開始前会合（課あるいはチームごとに毎日5～10分程度）、基幹工の会合（毎日、生産の現況や計画の検討）、継続的改善会合（課あるいはチームごとに改善点の検討のため、多くは週1時間）、訓練および能力開発インタビュー（現在は年1回）、グループミーティング（少なくとも年2回、

事業の概括や将来計画の検討）、事業概括会合（年2回以上、会社からのプレゼンテーション、質問可）、会社幹部との会合（週2回以上、約1時間、会社目標や従業員の関心事を討議）、週刊誌発行（人事部編集）、従業員態度調査（外部コンサルタントによる）、一般的コミュニケーション（掲示、標識やレポート）が挙げられている（cf., ⑦, p. 15）。

これらにより、会社の現状、計画や課題を、積極的かつ組合を介さず直接に従業員に訴え関心や協力を獲得し、同時に会社への批判を吸収して、組合の影響力を低下させようとしていることがよくわかる。

## (2) シングルユニオン協定による改革と日本的諸慣行

7事例でみた包括的改革は、80年代後半期以降のごく新しい事象であるだけに果たして英国企業全体にどれほどの広がりをもつかは明らかではないが、参考にしうる若干の調査は存在する。I R R R 誌（1995年1月より Employment Review—ER—と改称）は包括的改革を個別企業の事例で紹介・分析するとともに、とくに1992年以降に各種調査などを行い普及度や傾向を検討している。すなわち、① 英国全体で150から200件までと推定されているシングルユニオン協定のうち確認できる149事業所にアンケートを送り37事業所から回答を得た調査（92年夏実施）<sup>13)</sup>、② 雇用省の依頼でI R S 社が行った「日本企業が英国の雇用および作業慣行に及ぼす影響」に関する文献研究（93年3月）<sup>14)</sup>、③ 英国で操業しているエレクトロニクス企業のうち無作為に選んだ126社への質問状に回答のあった33社についての作業慣行および従業員関係戦略に関する調査（94年11月アンケート実施）<sup>15)</sup>、④ 上と同様な項目を自動車部品供給企業23社に対して行った調査<sup>16)</sup>、がある。

調査対象となっている企業・事業所はそれぞれ異なるし、調査の意図も、とくに①の場合シングルユニオン協定に大きな重点が置かれてい

る点で他の三つと区別される。しかしこの①も含め大半の調査項目は7事例の包括的改革に共通にみられる主要事項をすべて質問事項として含めている。紙幅の制約もあり、ここで細部の検討を行う余裕はないが、本稿の課題に関連して注目したいのは、主な調査事項は大半が日本企業の慣行あるいは日本の手法であることがいえば前提とされており、それらの英国企業への浸透度や影響を明るみにしようという点が共通の一つの最も基本的な意図となっていることである。そこでこの点に関して最も包括的な①を中心にしかしごく簡単に触れておきたい。

1980年代後半期以降、英国の企業経営や労使関係の領域で一つの焦点となっているシングルユニオン協定は、典型的には次の6つの要素を備えている。すなわち、④交渉権が与えられるのは一組合のみ、⑥マニュアルおよびスタッフ従業員に対する単一身分制 (single status)、③一般に経営協議会 (company council) を基盤とする従業員コミュニケーションおよび参加のシステム、②労働フレキシビリティおよび伝統的なデマケーションの除去、⑤ノーストライキ条項、①振り子仲裁制度、の以上6つである<sup>17)</sup>。これはI R SがPhilip Bassettの研究成果を基に整理したものである<sup>18)</sup>。このうち③は最も狭い又は本来の意味でのシングルユニオン協定のことを指しているが、80年代以降のシングルユニオン協定には典型的には⑥以下5つの要素が備わっている点が特徴で、英国の企業経営や労使関係の伝統的な枠組みを否定する意味を持っている<sup>19)</sup>。

ただし、⑥以下5つの要素はいずれも単独ではシングルユニオン協定に独自と言うわけではなく<sup>20)</sup>、「パッケージ」協定がおそらく鍵となる用語であろう、というのは協定が創り出そうとねらっているのは、いわゆる“ノーストライキ”条項のようなどれか一つの要素—それは現実には大きな意味をもっている—というよりもむしろ諸要素の組合せ、それらの相互関連性そして合意重視の労使関係という企業風土だからである<sup>21)</sup>と指摘されている。こうした「パッケー

ジ」としてのシングルユニオン協定が最初に締結され、「それ以降の協定のモデルとして用いられた」のは東芝の英国子会社 (Toshiba Consumer Products) とE E T P U (電気・電子・電信・配管工組合) との間の協定で上述の6つの要素をすべて備えていた<sup>22)</sup>。ただし、I R Sによれば6つの要素のうち③と①を除く4つを備えたシングルユニオン協定については、すでに1969年11月にCadburyがT G W U (運輸一般労働組合) のみを承認した時にさかのぼる<sup>23)</sup>。なお、この両者の協定に要素④すなわち紛争解決のための振り子仲裁制度がつけ加えられたのは1982年のことである<sup>24)</sup>。

シングルユニオン協定は日本企業に固有と言うわけでは決していないのに、その拡がりや日本の諸慣行の英国企業への適用・普及—いわゆるジャパナイゼーション—という脈絡の中で扱われるのは、英国東芝の締結した協定がその後のモデルとなっていることや、他産業への影響の大きい自動車産業で全国的な注目と関心が集まる中、英国日産が1985年4月にA U E W (合同機械工組合) と結んだのがやはり典型的なシングルユニオン協定であったこと<sup>25)</sup>、その後もこの種の協定を締結する企業の中では日本からの進出企業の比重が高いことなどを主な背景としている。

前述のI R Sによるシングルユニオン協定調査 (1992年実施) によると、回答のあった37事例のうち日本企業の英国進出工場は15件 (他は英国企業10、ドイツ4、アメリカ合衆国2、ノルウェー2など) を占める<sup>26)</sup>。また、5要素または6要素すべてを含む最も典型的なパッケージとしての協定をもつ15事例のうち7つは日本企業の進出企業 (他に日・米合併企業が1、英国企業は4) と日本企業の比重が断然高く、シングルユニオン協定を日本的慣行と関連づける根拠となっている。

団体交渉権を承認された組合の数とは関係なしに、作業・製造や従業員関係面での改革動向を調査したのが前述の③と④である。両者とも、1) チームワーク、職務フレキシビリティ、ク

オリティ・サークル, TQMやJITなど日本企業で独自の発展を遂げたと一般に認められている製造および作業面での諸慣行が英国にある工場にどれほど適用が浸透しているか、そして、2)それが同時に従業員関係の諸施策にいかに関与を及ぼしているのか、という大きく分けて2つの側面を扱っている。ただし、③は対象をエレクトロニクス産業に絞っている反面、日本、北アメリカ、英国企業のそれぞれが所有する工場の対比を意図に加えている。また④は、日本の諸慣行が自動車部品供給工場にどれ程普及し影響を及ぼしているかの調査を目的としている。この産業に注意が集まるのは、現に日本でそうであるように、自動車産業全体の競争力を高める上で部品供給企業の果たす役割が重要なことに起因する。

実際にも、英国の貿易産業省は日本の自動車部品企業の作業慣行を研究することで、英国の自動車部品産業を品質や生産性の面で“ワールドクラス”へと成長させるための援助を意図した「Learning from Japan (L F J)」という2年間プログラムを1994年2月に開始した<sup>27)</sup>。いずれにせよ、日本の諸慣行が英国の産業や企業全般にどの程度の普及や浸透を遂げているかの把握は、70年代末以降の経過をもつクオリティ・サークルについてある程度可能である以外、事態の進行そのものが80年代後半以降のごく最近のことであり、上述の③と④ともに狭く限られた範囲での調査にすぎない。しかも、こうした一部の英国企業で進行しつつある諸改革ですら日本の諸慣行と一般に目なされている様々の手法や制度と全く一致するのかわかるとは、QCサークルとクオリティ・サークルの場合の様に<sup>28)</sup>比較検討の余地と必要性はある。

このような比較作業の中では、一般に日本の諸慣行とされている諸手法への理解を深める必要が改めて提起されると同時にその解明の鍵が得られることは明らかであろう。しかし本稿の残された紙幅で個々に比較を進める余地はない。ここでは、これまで見てきた諸事例や若干の調査などにより確認される英国企業の諸改革

の方向に対する英国の労働組合の対応に注目することで、モデルとされた日本の諸慣行のもつ日本国内では表面化しにくい側面を浮き上がらせてみたい。

### (3) 日本の諸慣行をめぐる英国労働組合の対応

7事例とシングルユニオン協定調査にみる改革の方向をJapanizationと特徴づけることが適切かどうかは別としても、日本企業における諸慣行との収斂を示している点是否定できないが、その違いは両国の労働組合の性格や姿勢にもっとも著しい。したがって、英国の企業と労働組合で進行しつつある上記の諸傾向を、英国の労働組合自体がいかに関与を及ぼしているかをみると、こうした傾向の示す特徴をすでに確立している日本企業の諸慣行がどのように評価されているかがわかるし、日本企業の諸慣行の評価を客観化するうえで貴重である。

1991年のTUC第123回全国大会で、MSF（製造・科学・金融労働組合）から第13動議として「英国内向投資（Inward Investment）」が提案された。この提案は、英国が高い経済基盤をもつヨーロッパの低賃金国として外国企業からの直接投資の魅力ある対象地域になっているとしたうえで、以下のようにつづける。

「このような投資がこの国の産業基盤を強め職と熟練の創造に寄与する場合には歓迎されるであろうが、それは英国の労働組合と関係するセクターで交渉される労働諸条件を侵食しない限りでのことである。

最近のいくつかの日本企業のプロジェクトが労働組合組織に対する異質な（alien）手法を持ち込んでいることを大会は確認する。その手法とは以下を含む。

(1)会社組合、ここでは労働者ではなく会社が従業員を代表するのはどの組合かを選ぶ。

(2)ホワイトカラー従業員の代表は実質上どの組合からもない。

(3)ノーストライキあるいは強制的仲裁条項。

(4)経営者より押し付けられ、当該産業や関係する会社での確立されたマルチユニオン協定を無視するシングルユニオン協定。

それゆえ、大会は非TUC組合の動きにさらに積極的に反対し、関係するセクターの交渉協定と調和する統一的組合手法を、すべての新しい国内向投資企業に向けて開発することを総評議会に求める<sup>29)</sup>。

この動議は、もちろん日本企業の対労働組合姿勢への批判であるが、同時により直接的には、進出した日本企業の新設工場で承認を得るためにシングルユニオンや実質的ノーストライキ条項など英国の労働組合の伝統に反する内容を協定に盛り込む特定の労働組合（とくに、EETPU）にたいする批判が込められている。

当然のように、外国からの進出工場を組織拡大の好機ととらえる労組からは、この動議が日本からの直接投資そのものを否定している、との反対意見が出された。翌年EETPUと合併するAEU（合同機械工組合）は、この動議にたいして、「日本からの直接投資により、英国において91工場で50,000人分を下らない職が生み出されているのに、それがエイリアンと呼ばれている」<sup>30)</sup>と非難し、AEUがシングルユニオン協定を締結した工場では、賃金、訓練、疾病手当、休日、年金制度はいずれも良いし、ホワイトカラーとブルーカラーの労働条件も均一化していると強調する。

GMB（一般自治体ボイラーメーカー労働組合）も、この動議は日本企業だけを問題にしているが、同様な方法をとっている英国企業をいくつもあげることができる点や、英国の労働組合の伝統に抵抗している多国籍企業は日本に限られないことなどから反対している<sup>31)</sup>。動議そのものは、MSFが提案趣旨説明をおこない、TGWUとTUC書記長が日本企業による英国投資自体は歓迎するなど条件をつけながら支持し、上述AEUとGMBの反対表明の後、MSFが反論し、最後にTUC書記長が改めて条件を確認し支持を訴えたうえ可決されている。

この動議で日本企業の対労組施策とともに批

判の対象となったEETPUとAEUは、1992年5月の合併により新たにAEEU（合同機械・電気工組合）を結成し、TUCへの復帰を果たしたあと、1993年の第125回全国大会で英国製造業の復興を訴える「製造業（Manufacturing）」という共同動議（第14）を、EMS（技師・管理者組合）とともに提出する。この共同動議は全体としては、製造業への十分な長期的資本投下や研究開発の重要性を強調するのが基本趣旨であるが、同時に、91年大会の上述第13動議の意図を打ち消すねらいをもっている。そのねらいは、以下の第5パラグラフに示されており、この部分が討論の焦点となった。

「英国製造業が外国人所有会社と競争できるような条件を労働組合が造り出してきたことに大会は注目する。とりわけ日産やトヨタとの間で交わされたような組合協定はもはや“異質な（alien）”作業慣行とは見なされず、Roverのような会社によって真似られてきた」<sup>32)</sup>。

このパラグラフの意味は、英国製造業や研究開発への投資の低さについては政府を非難すべきであるが、労働組合もまた外国企業が英国へ投資しやすい環境をつくるという役割をはたし、寄与できるという点である。AEEUの代表は提案趣旨説明で、この点をつぎのように表明している。

「我々はいつも政府に非難の的を向けがちであって、それは正しい。労働組合にも果たすべき役割はある。我々の組合が参加した先駆的な協定はこの国の製造業成功に莫大な貢献をしている。我々は外国企業の英国内投資を引きつけるような風潮の創造に役立ってきた。我々は最善の作業慣行を適用し続けなければならない。それが高賃金の保証であり雇用保障に大いに役立つことになる」<sup>33)</sup>。

ここで、「先駆的な協定」と高く評価しているのは、主として日本企業との間で締結した協定のこと、まさに1991年大会の第13動議が非難的とした協定に他ならない。この第14共同動議にたいして、まずTGWUが保留をつけた。それは、上の第5パラグラフのうちのとくに

Rover が、日産やトヨタの協定を真似ているという部分である。両者にはきわめて重要な違いがある、と T G W U は主張する。つまり、たしかに今やチームワークのような日本企業のいくつかの作業慣行は、Rover をふくめヨーロッパや英国の製造業に広がっているが、それは、日本その他の企業と競争上必要であって、労働組合面は別というのである。なお、ここで Rover の協定とは、7 事例の 1 つとしてあげた包括的改革を含む協定のことで、T G W U はこの Rover で 350 名を上回るショップスチュワード（職場委員）を擁しているという。Rover と日産やトヨタの協定の違いについて、つぎのように指摘されている。

「我々は今日、シングルテーブル交渉協定を確かに持っているが、我々の地方および全国役員が協定および規律手続の両方に参画するための機関がある。平日および週末の強制的超過勤務はない。臨時工やパートタイム労働の一方的な使用はない。相互に合意されるなら、適切かつ同一の賃金や諸条件がすべての従業員に支払われる。最後ではあるが重要なことに、団体交渉の崩壊へと導くに違いない個人契約や業績給体系はない。要するに、職務保障に関わる 1 つの重要な条項——“終身職務 (jobs for life)” と呼ばれている——以外は我々の協定の方が断然すぐれている」<sup>34)</sup>。

両者の違いを強調しているが、日本企業との協定の評価が A E E U とはまったく逆であることがわかる。この第 5 パラグラフへの批判にもかかわらず、T G W U は共同動議への支持を呼び掛けている。つづいて意見表明した G P M U（印刷・製紙・マスコミ組合）の方は、この第 5 パラグラフへの反対のゆえに動議そのものの反対を強く訴えている。その主張がもっともよく示されているのは、つぎの部分である。

「労働組合や労働者は英国産業を蘇らせるという役割、決定的な役割を確かに持っているが、これは何も A E E U の独占的権限とは何の関係もないし、強制的仲裁ともまた組合

の統制の外にある従順な社内協議会とも何の係わりもない。そして我々が日本を含め他の国から学ぶことができることは明らかであるとしても、それは真の労働組合、会社から独立した組合についてなどではないと言いたい」<sup>35)</sup>。

この反対意見につづき、A E E U の代表が反論し、支持を訴えたあと、共同動議は可決される。こうした経過をみると、日本企業の諸慣行にたいする評価の違いは英国労働組合の路線上の対立をもっとも鮮明化させる領域の 1 つとなっていることがわかる。日本企業の労組承認の方法を批判する側は、その方法を美人コンテスト (beauty contest)、競り下げ競売 (dutch auction) と非難し、他方は、そのコンテストに敗れての泣き言とやり返すなど対立は深刻である。なお、T U C 最大の単組である T G W U は、どちらの動議にたいしても条件付で賛成している。

英国労働組合による日本的諸慣行にたいする見解としては、すでに 1981 年 4 月に発表された T U C の対クオリティ・サークル指針がある。その後も、T U C 傘下のいくつかの大規模単組が、クオリティ・サークルにたいして意見表明や批判をおこなっているが、なぜ 90 年代に入ると T U C 全国大会で動議が提出されたり、それをめぐって激しい議論が交わされるまでになったのか。7 事例でみた包括的改革に示されるように、80 年代末になって改革が労働組合面にまでおよんだからである。とりわけ、従来の英国労働組合の民主的伝統を脅かすシングルユニオンやノーストライキ協定が普及しはじめるにいたって、批判や反対が高まるのは、きわめて健全な対応といわなければならない。

包括的改革に労働者がいかに対応したかが多少ともわかるのは、Rover の事例のみである。ここでは、組合リーダーは新協定を熱心に支持したにもかかわらず、組合員による賛否の投票結果は、11961 票対 11793 票という過半数ぎりぎりの承認であったという (cf., ⑤, p. 15)。別の事例であるが、日本的諸慣行にもっとも寛容

なEETPUですら、英国フォードの労働者が1988年2月、日本的諸慣行導入をふくむ協定反対でストライキに突入したさい、8つのマニュアル労働組合の1つとして、会社の最終提示の賛否を問う郵便投票で854票対212票で拒否の結論を下し、最初からストライキに参加している<sup>36)</sup>。

このときの作業方法変更に関する提案は、「自動車産業でこれまでになされた最も遠大なもの」<sup>37)</sup>といわれ、チーム作業方式、熟練労働者と不熟練労働者との間のフレキシビリティ、クオリティ・サークルに似た品質討議グループの導入、需要のピーク時における臨時工の導入の4点がふくまれている<sup>38)</sup>。2週間におよぶこのストライキ中に掲げられたある横断幕には、「We're "Brits" not "Nips"」<sup>39)</sup>とあった。さすが組合役員によりすぐ取り除かれたというが、作業慣行面の改革にたいする抵抗の大きさを示す象徴的なできごとである。

本稿でとりあげた7事例はいずれもこのストライキ以降であって、この大規模ストライキは、改革が包括的な内容を備えなければならないことを強く示唆したと思われる。

## むすび

本稿では、日本と同じく高度に発達した資本主義国でありながら、労使関係や労働組合の性格という点で対照的な英国企業における諸慣行の改革過程を、日本企業の諸慣行との対比を念頭におきながら、若干の典型例でみてきた。

英国企業の生産・労働・労使関係面の伝統的諸慣行が、徐々にではあるが大きく変わろうとしていること、その改革の方向は高度経済成長期の日本企業で確立した諸慣行との類似性をもっていること、しかし両者にはいまだ大きな差異があることが明らかになった。日本的諸慣行の導入に積極的なのは経営者であって、企業間競争の激化や国際化によってその導入を強制されている一方、労働者や労働組合はそこにふくまれている意図の危険性には慎重に対応して

おり、導入を認めるばあいでも、団体交渉重視などの伝統の枠の維持が前提となっている点も明らかである。

日本企業で発達した作業慣行には、職務フレキシビリティにせよチーム作業方式やQCサークルにせよ、企業間競争が強制するコスト低減、品質向上や納期短縮の要請を労働者やその小集団に直結させるという意図が込められている。すなわち、企業間競争から生じる要請があたかも労働者個人や集団自身の使命であるかのように、また彼らが進んで取り組まなければならない課題として提起される。したがって、現に日本企業で多くみられるように、これら諸慣行は、労働者や組合の側からの規制が働かなければ、過密労働と時間外労働をしかもしばしば無償でという前近代的傾向を生み出す土壌となる。日本企業の一面を特徴づける過労死の広がり、日本企業の諸慣行が労働者の健康と安全を脅かす、と言う意味で限界に達していることを物語っている。

日本企業の諸慣行をその労働者にとっての危険性から切り離して英国企業への適用がどの程度可能であるかの試行が、現に進行しつつある改革の一点であると思われる。英国企業で生じつつある事態は、日本企業の諸慣行の適用にさいして、労働者の側からいかに規制を加え、むしろその権利維持と労働者の多面的発達の基盤となりうるかの試金石の意味をもちうる。

日本企業で発達した諸慣行が、もし英国企業において労働者の権利や利益と両立することができるのであれば、日本企業では不可分な前近代性や後進性との分離の可能なことを証明することになるし、日本企業においても、その進歩性と先駆性を前面に出し、真の意味で質的な高度化の可能性をも示唆することになろう。日本の労働組合が日本的諸慣行に抵抗していないからといって、労働者までがそれに満足し、問題を感じていない、と言えるわけがない。しかし、日本企業で改革の動きが生じるとしても、とりあえずその現実の認識から出発しなければならないし、本稿でとりあげた英国における諸事例



の考察は、その認識を客観化するうえでの1つの材料となりうる。

とはいえ、本稿でとりあげた英国企業における包括的改革の動きは、1980年代末以降のごく最近の事象であり、進行過程の只中にあるため、比較研究による日本の経営の特質の考察といっても、その端緒が与えられた程度である。最後に、資料的制約もあり本稿では扱えなかったが、比較研究と日本の経営の特質解明とを統合するうえで重要な意味をもつ2つの点に言及しておきたい。

本稿でみてきた英国企業の改革事例はいずれも単一企業内の改革であるため、日本の経営の雇用面以外の特質で生産や労働面とならぶもっとも重要な特質といえる下請制度や社外工利用について知ることはできない。まったく同一の制度や慣行はないとしても、部分的に紹介されているように、部品供給業者との関係の改革とか臨時工やパート労働者の利用増加によって、この面での“日本化”も多かれ少なかれ進行していると思われる。

もう1つは、諸事例のなかで断片的にのみ扱われている監督制度や中間管理者の問題である。監督制度の変革は、日本企業の作業慣行面の改革にとって中心的な意味をもったが、英国企業の事例のなかでは、むしろ監督者に代わるチームリーダーの登場とその役割が強調されており、より詳細な比較検討を必要とする。英国の事例では、中間管理者の扱いも改革にたいする批判者の側面が指摘されている。英国企業では、監督者や中間管理者は労働者の特別な部類として独自の組合をもっており、経営方針にただ忠実に従うだけの存在ではない。日本企業の監督者や中間管理者をみると、トップの方針や計画を部下に徹底させる面のみに目を奪われがちであるが、トップとは異なる視野をもつのはむしろ当然で、日本企業のばあい、この点が表面化しにくく、1つの問題領域として独自の取組が必要となる。

本稿が試みた日英比較は、素材の範囲がかぎられているため、上の2点をふくめ、むしろ課

題として新たに提起される個々の問題の方が多くなるのは避けられないが、今後の展開の出発点と位置づけることは可能である。

## 注

- 1) ただし、90年代不況下、雇用調整の対象とされた中間管理者の無権利状態が表面化し、この現状を改める動きも生じた。1993年12月には、日本で初めて個人加盟の管理職の労働組合として「管理職ユニオン」が結成された。また、1994年1月には、日本労働弁護団が既成の管理職組合と管理労働者に呼びかけ、管理職の立ち上がり和管理職組合の結成を呼びかけた。鶴飼良昭「管理職組合の現状と今後」『季刊労働法』171号、1994年7月、参照。
- 2) Industrial Relations Services (IRS), Spotlight on electronics, *Industrial Relations Review and Report* (IR-PR), No. 578, February 1995, p. 9.
- 3) 拙稿「イギリス企業の小集団活動と労使関係(1),(2)」『阪南論集 社会科学編』第26巻第3号、1991年1月、第29巻1号、1993年6月および同「小集団活動と労働組合」、長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編著『ニューテクノロジーと企業労働』第8章、1991年、参照。
- 4) IRS, Engineering change at Borg Warner, *IR-RR*, No. 418, 1 June 1988, pp. 11-16.
- 5) IRS, Packaging flexibility at Metal Box, *IR-RR*, No. 424, 20 September 1988, pp. 8-11.
- 6) IRS, A “New Deal” at British Gypsum, *IR-RR*, No. 446, 22 August 1989, pp. 10-14.
- 7) IRS, Flexibility Package at Rolls-Royce Motor Cars, *IR-RR*, No. 505, February 1992, pp. 11-15.
- 8) IRS, Lean Production-And Rover's “New Deal”, *IR-RR*, No. 514, June 1992, pp. 12-15.
- 9) IRS, Flexible Working Practices Secure Neither Jobs Nor Work For Swan Hunter, *IR-RR*, No. 547, November 1993, pp. 7-11.
- 10) IRS, Leyland Trucks : Quality Teams in Gear, *IR-RR*, No. 554, February 1994, pp. 13-16.  
なお、(4)~(10)の7文献からの引用については、引用文のあとに①~⑦までの事例番号とページ数で示す。事例番号：Borg Warner—①, Metal Box—②, British Gypsum—③, Rolls-Royce—④, Rover—⑤, Swan Hunter—⑥, Leyland Trucks—⑦。
- 11) ただし、正確にはBritish Gypsumの場合は、「“グリーンフィールド”条件の全事業所への拡張」(③—p. 10)と表現されている。
- 12) しかも当社は、伝統的な作業協定をもつ既存工場

の労使関係に対して“グリーンフィールド”アプ

- ローチの実施を決定したことを、包括的改革の2つの積極的特徴の第一であって、「決定的に重要」(④—p. 15)と指摘している。
- 13) IRS, Single-Union Deals Survey : 1, 2, *IR-RR*, No.528, January 1993, pp. 3-15, No.529, February 1993 pp. 4-12. 同誌の次の調査分析も有益である。Single Union Deals. *IR-RR*, No. 442, 27 June 1989, pp. 5-11. Single-Union Deals in Perspective, *IR-RR*, No. 523, November 1992 pp. 6-15.
- 14) Sue Milsome, *The Impact of Japanese Firms on Working and Employment Practices in British Manufacturing Industry*, March 1993.
- 15) IRS, Spotlight on electronics, *Employment Review (IRS-ER)*, No. 578, February 1995, pp. 4-12.
- 16) IRS, Lean suppliers to lean producers 1 : changes in working practices, *IRS-ER*, No. 583, May 1995, pp. 3-9. Lean suppliers to lean producers 2 : employee relations strategies, *IRS-ER*, No. 584, May 1995, pp. 11-16.
- 17) cf. IRS, Single-Union Deals in Perspective, *IR-RR*, No. 523, November 1992, pp. 8-9. シングルユニオン協定の基本的性格については、香川孝三「イギリスの唯一交渉団体条項と非ストライキ条項・振子式仲裁制度」『日本労働協会雑誌』, No.352, 1988年12月, 22-33ページ参照。
- 18) cf. Philip Bassett, *Strike Free - New Industrial Relations in Britain* - 1986, pp. 86-122.
- 19) なお、IRSは注①と同じ論文の6ページでは、⑥と①の要素の一つに数え、その代り6番目として「合意形式によるマネジメントの強調」を挙げている。IRSがこの点を6つの要素の1つに数えているのはこの箇所のみと思われるが、この要素がシングルユニオン協定の特徴の一つであることも明らかである。
- 20) cf. IRS, *op.cit.*, p. 9.
- 21) IRS, Single-Union Deals Survey 1, *IR-RR*, No. 528, January 1993, p. 6.
- 22) IRS, Single-Union Deals in Perspective, *IR-RR*, No. 523, November 1992, p. 12. 東芝の英国工場については、池田正孝「英国に根づく家電の日本式経営」『エコノミスト』, 1981年12月8日, に早い段階で紹介された。またその組合との協定については、内藤則邦「イギリス東芝のノー・ストライキ協定について」『立教 経済学研究』第37巻第4号, 1984年3月, 参照。さらに全般的な経過については、
- マルコム・トレバー著, 村松・黒田訳『英国東芝の経営革新』東洋経済新報社, 1990年, 参照。
- 23), 24) cf. IRS, *op.cit.*, p. 8.
- 25) *Ibid.*, p. 9. ただし要素⑥はなく争議行為の余地は残している。ピーター・ウィッキンス著, 佐久間賢監訳『英国日産の挑戦』東洋経済新報社, 1989年, 浅井卯一「在英日系自動車企業についての研究—英国日産の場合」『日本福祉大学 経済論集』第8号, 1994年1月, 中川香代「在英日系企業の労使協議制—若干の事例を中心に—」『経営論集 (明治大学)』第41巻, 第3・4合併号, 1994年3月, 参照。
- 26) IRS, Single-Union Deals Survey 1, *IR-RR*, No.528, January 1993, p.7.
- 27) IRS, Lean suppliers to lean producers 1 : changes in working practices, *IRS-ER*, No.583, May 1995. p. 8.
- 28) 拙稿「イギリス企業の小集団活動と労使関係 (2)」『阪南論集 社会科学編』第29巻第1号, 1993年6月, 84-91ページ参照
- 29) Trades Union Congress, *TUC Report 1991...Report of 123rd Annual Trades Union Congress...*, p.486, 505.
- 30) TUC, *op.cit.*, p. 488.
- 31) TUC, *op.cit.*, pp. 489-490.
- 32) TUC, *TUC Report 1993...Report of 125th Annual Trades Union Congress...*, p. 338, pp. 519-520.
- 33) *Ibid.*, p. 339.
- 34), 35) *Ibid.*, p. 341.
- 36) *Financial Times*, 3 February 1988, p. 4.
- 37) *Financial Times*, 22 January 1988, p.18.
- 38) *Financial Times*, 27 January 1988, p.8.
- 39) *The Economist*, 13 February 1988, p.55. 英国フォードの1988年ストライキは、様々な論者によって検討されているが、比較的詳しい文献として以下の3点がある。Ken Starkey and Alan Makinlay, Beyond Fordism? Strategic choice and labour relations in Ford UK, *Industrial Relations Journal*, Vol. 20, No. 2, 1989, pp. 93-100, Barry Wilkinson and Nick Oliver, Obstacles to Japanisation : The Case of Ford UK, *Employee Relations*, Vol. 12, No. 1, 1990, pp. 17-21, Roger Blanpain, Labour Relations in a Changing Environment : A General Overview, in Alan Gladstone ed., *Labour Relations in a Changing Environment*, pp. 481-489.

(1995年10月18日受理)